

HAVAALANI GRUPLARININ ANALİZİ VE DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ'NİN (DHMI) ÖZELLEŞTİRİLMESİ KONUSUNDA ÖNERİLER

Kasım KIRACI

Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

Ünal BATTAL

Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

Selçuk KAYHAN

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

İkinci Dünya savaşından sonra hızlı bir gelişim ve değişim sürecine giren havacılık sektörü, küreselleşmenin ve son yıllarda yaşanan büyük teknolojik gelişmelerin de etkisiyle hızlı bir şekilde büyüyerek hem ülkemizde hem de dünyada önemli bir ulaştırma modu haline gelmiştir. Hava yolu ulaşımının etkin bir şekilde sağlanmasında, havaalanlarının mülkiyet ve işletme yapılarının önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Avrupa merkezli kurulmuş olup birden çok havaalanı işleten kamu ve özel havaalanı grupları incelenmiştir. Havaalanı gruplarının sahiplik yapılarının kamu, özel ve karma şeklinde farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanında havaalanı gruplarının birbirlerinin hisselerine sahip oldukları, belli oranda birbirlerini kontrol ettikleri görülmektedir.

Çalışma sonuçları, kamu bünyesinde faaliyet gösteren havaalanı gruplarının özel ve özel-kamu ortaklığı bünyesinde faaliyet gösteren havaalanı gruplarına göre gelir sıralamasında daha geride olduğunu ortaya koymaktadır. İnceleme sonuçları Türkiye’de havaalanı işleten kamu teşebbüsünün (DHMI) yapısının değişmesinin faydalı olacağını göstermektedir. Diğer bir ifade ile Türkiye’de havaalanı işletme faaliyetlerini gerçekleştiren DHMI’nin (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) sahiplik yapısında gerçekleştirilecek yapısal değişimlerin kurumun etkinlik ve verimliliğini arttıracığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Havaalanı, Havaalanı Grupları, DHMI, Özelleştirme.

ANALYSIS OF AIRPORT GROUP AND RECOMMENDATIONS ON THE PRIVATIZATION OF GENERAL DIRECTORATE OF STATE AIRPORTS AUTHORITY (DHMI)

Abstract

The aviation industry which entered a period of rapid growth and change following the second world war, has become an important types of transportation in both our country and the world regarding rapidly large growing with influence of globalization and technological advances in the recent years. By providing air transportation efficiently considerable share have been observed in airports ownership and structure. In this study, public and private airport groups that run multiple airports centered in Europe are researched. Ownership of airport groups are observed to show difference in public, private and hybrid structures. Besides that, it is observed that airport groups own each others' shares and checked each other at a certain extent.

Study results present that airport groups that act within the scope of government fall behind in income order in comparison to airport groups of private and private-public partnership. Examination results show that it is beneficial for public corporation that run airports in Turkey (GDSAA) must have its structure changed. In other words it is thought that, by undergoing structural changes in its ownership, GDSAA (General Directorate of State Airports Authority) that runs airport management activities in Turkey will increase efficiency and productivity of the Corporation.

Keywords: Airport, Airport groups, DHMI, privatization.

Giriş

Havacılık faaliyetlerinin yerine getirilmesinde havaalanları çok önemli yere sahiptir. Genel kabul görmüş kanı havaalanlarının ticarileştirilme ve özelleştirilmesiyle kamu bünyesinde faaliyet gösteren havaalanlarına göre daha verimli hale geleceği yönündedir. Bununla birlikte ihtiyaç duyulan yatırımların gerçekleştirilmesinde özel teşebbüsün sağladığı katkılar, havaalanlarında yapısal değişikliklerin yaşanmasına zemin hazırlamıştır. Bu noktada havaalanlarının mülkiyet ve işletim yapıları önem kazanmaktadır. Havaalanlarının etkin ve verimli bir şekilde işletilmesinde havaalanlarının sahiplik yapılarının önemli etkisi vardır.

Yapılan çalışmalar, kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği havaalanlarında özel teşebbüsün sahiplik payının daha fazla olduğu havaalanlarının, kamu sahiplik payının daha fazla olduğu havaalanlarına nispeten daha etkin ve verimli bir şekilde işletildiğini göstermektedir (Oum vd., 2008:422; Bottasso ve Conti, 2010). Nitekim Kaya ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada kamunun sahipliğinde olan havaalanlarının herhangi bir bölümünün (Terminal, pist vb.) veya havaalanının tamamının özel sektöre devredilebileceği ileri sürülmektedir (2007:108).

Bu çalışmada ilk olarak havayolu ittifakları ve havaalanlarının ticarileşmesine değinilmiştir. Daha sonra havaalanlarının mülkiyet ve işletme yapıları sınıflandırılmıştır. Buna ek olarak Avrupa merkezli kurulmuş, dünyada birden çok havaalanı işletim faaliyetlerinde bulunan havaalanı gruplarının (kamu iktisadi teşekkülleri, özel teşebbüs işletmeleri ve hibrit yapılar) sahiplik yapıları, faaliyet alanları, dünyada faaliyet gösterdikleri yerler ve bu gruplarla ilgili sayısal göstergeler incelenmiştir. Bunun yanında Türkiye'deki yapı incelenmiş, bir takım değerlendirmelerde bulunarak DHMİ'nin daha etkin ve verimli faaliyet göstermesi için birtakım öneriler sunulmuştur.

1. Havayolu İttifakları ve Havaalanlarının Ticarileşmesi

Havayolu ittifakları (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld vd.) günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır. Birleşmelerin geçmişi ise 1940'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Air France'ın, Air Afirique, Royal Air Maroc ve Tunisair'e hissedar olması bunun ilk örneklerindedir. Bunu SAS'ın (Scandinavian Airline) 1980'li yılların sonlarında bazı havayolu şirketleri ile birleşme çabaları izlemiştir. İlk çok ortaklı yapı ise Delta Air Lines, Singapore Airlines ve Swissair arasında 1990'lı yıllarda oluşturulmuştur (Vaara vd., 2004:6). Havayolu işletmelerinde şirket evlenmeleri (birleşmeler) olsa da işbirlikleri daha çok stratejik ittifaklar olarak kendini göstermektedir (Forsyth vd., 2011:49). 2012 yılı itibarıyla Star Alliance'ta 27, Skyteam'de 18 ve Oneworld'te 12 olmak üzere toplam 57 havayolu şirketi bu ittifaklarda faaliyet göstermektedir (Airline Business, 2012:37-42).

Uluslar arası stratejik işbirlikleri işletmelerin, araştırma ve üretim maliyetlerini düşürmelerine, pazardaki konumlarını güçlendirmelerine aynı zamanda pazar ve müşterilerle ilgili diğer firma yöneticilerinin bilgi ve becerilerinden yararlanmalarına olanak sağlamaktadır (Kang ve Sakai, 2000:31).

Havayolu birleşmelerinde, havacılıkta yapılan yasal değişikliklerin büyük etkisi vardır. 1978 yılında ABD'de başlayan serbestleşme (deregulation) hareketinin sonucu olarak havayolu işletmelerine daha "serbest" hareket olanağını sağlanması, havayolu işletmelerinde birleşmeleri/evlilikleri, iştirakleri ve ittifakları beraberinde getirmiştir.

Havaalanı birleşmelerinin altında yatan sektörel sebeplerin anlaşılması için öncelikle havayolu işletmelerinin birleşmelerinin nedenlerinin incelenmesi gerekmektedir (Forsyth vd., 2011:49). Bu sebepten dolayı ilk önce havayolu birleşmeleri ve ittifaklarının nedenlerine değinilecektir.

Havayolu işletmelerinde birleşme ve ittifaklarının bazı sebepleri aşağıdaki gibidir.

- Uçuş ağını genişletmek/kaynaklara ulaşmak/pazara ulaşmak (Forsyth vd., 2011:50; Kamath ve Tornquist, 2004:6; Goh and Uncles, 2002:480).
- Kesintisiz (seamless) uçuş ağı sağlamak (Forsyth vd., 2010:14; Doganis, 2006: 211; Albers vd., 2005:53; Kamath ve Tornquist, 2004:6; Goh and Uncles, 2002:480).
- Ölçek ve kapsam ekonomisinden yararlanmak (Forsyth vd., 2011:50; Doganis, 2006: 278; Kamath ve Tornquist, 2004:6).
- Sık uçan yolcu programını (SYUP) geliştirmek (Doganis, 2006: 87; Goh and Uncles, 2002:480).
- Sunulan hizmet standardını yükseltmek (Doganis, 2006: 87; Kamath ve Tornquist, 2004:6).

Havayolu ittifakları aslında havaalanlarının özelleştirilmesine ya da benzer bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Diğer bir ifade ile havayolu şirketlerinin yaşadığı yapısal değişikliklerin bir yansıması olarak havaalanlarının sahiplik ya da yönetim yapılarında bir takım değişiklikler meydana gelmiştir (Forsyth vd., 2011:49; Albers vd., 2005:49; Carney ve Mew, 2003:222; Assaf ve Gillen, 2012:187).

Havaalanları önemli altyapı gerektiren projeler olarak değerlendirilmektedir. Geçmiş dönemde havaalanı finansmanı kamu kaynaklarından sağlanırken günümüzde özel teşebbüsün bu konudaki katılımının yaygınlık kazandığı görülmektedir (Battal ve Yalçınkaya, 2013:50). Yapılan çalışmalarda 2007 yılı itibarıyla dünyada 459 havaalanının (% 24) kısmen ya da tamamen özel teşebbüs mülkiyetinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir durum Avrupa içinde kendini göstermiştir. 2008 yılı itibarıyla Avrupa'da havaalanlarının % 13'ü kamu-özel ortaklığında iken % 9'u tamamen özel teşebbüsün kontrolündedir. Diğer bir ifade ile Avrupa'da yolcu trafiğinin % 48'ine, özel teşebbüsün kısmen ya da tamamen sahip olduğu havaalanları hizmet vermektedir (Graham, 2011:3).

Genel kanaat havaalanlarının ticarileştirilme ve özelleştirilmesiyle birlikte ticari faaliyetlere daha çok önem verileceğinden ekonomik verimliliği arttıracığı yönündedir. Bununla birlikte gerek duyulan yatırımların özel teşebbüs tarafından

üstlenilmesi ve hizmet kalitesinin arttırılmasına gerek duyulması havaalanlarında yapısal değişiklere sebep olmuştur.

Havaalanlarında görülen ticarileşme ve özelleştirilme faaliyetlerinin bazı nedenleri aşağıdaki gibidir.

- Havaalanının verimliliğini ve finansal performansını arttırmak (Assaf ve Gillen, 2012:188; Graham, 2011:5; Doganis, 2005:30).
- Gerek duyulan kaynakların ulusal ve uluslar arası sermaye tarafından karşılanmasını sağlamak (Graham, 2011:6; Oum vd., 2006:109; Doganis, 2005:30).
- Havaalanı kullanıcılarına bir takım yararların sağlanmak (Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi gibi) (Graham, 2011:6; Oum vd., 2006:111; Carney ve Mew, 2003:222).
- Yatırım ve pazarlama kararlarının alınmasında yeni yönetim tarzlarına olanak sağlamak (Graham, 2011:6; Oum vd., 2006:117).

Forsyth ve arkadaşları 2011 yılındaki çalışmalarında havaalanı birleşmelerini ele almışlardır. Havaalanı birleşmelerinin “hacacılık dışı faaliyetlerin, yer hizmeti faaliyetlerinin ve altyapı faaliyetlerinin” bir takım özelliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Forsyth vd.,’e (2011) göre havaalanı birleşmeleri; yukarıda bahsedilen faaliyetlerin,

- Teknik etkinliklerini arttırmak,
- İşlem maliyetlerini azaltmak,
- Piyasada meydana gelen aksaklıkların giderilmesini sağlamak,
- Düzenleyicilerin yaptığı kısıtlamaların üstesinden gelmek,
- Gerekli kaynaklara ulaşımı sağlamak,
- Fiyat anlaşması ile rekabetçi ortamın etkisini azaltmak olarak sıralanmaktadır.

2. Havaalanlarının Mülkiyet ve İşletilme Biçimleri

Havaalanı mülkiyet ve işletme yapılarının zaman içerisinde köklü değişikliklere uğradıkları görülmektedir. Bu değişikliğin meydana gelmesinde ABD’de 1980’li yıllarda başlayan deregülasyonların¹ önemli bir etkisi vardır. Bu çalışmada havaalanı mülkiyet ve işletme yapıları genel itibariyle; mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olan havaalanları, mülkiyeti kamuya işletimi özel teşebbüse ait havaalanları, bağımsız nitelikte ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarca işletilen havaalanları, halka arz yoluyla tamamı özelleştirilen havaalanları, ticari satış yoluyla tamamı özelleştirilen havaalanları, kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği ve kontrolün kamuda olduğu havaalanları, kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği kontrolün özel teşebbüste olduğu havaalanları şeklinde sınıflandırılacaktır.

¹ (Bkz. Meyer, 1982; Moore, 1986; Borenstein, 1992, Robson, 1998)

Havaalanı mülkiyet ve işletme yapıları ile ilgili değişik kaynaklarda, farklı işletim modellerinin olduğu ile ilgili bilgilere yer verilirken² burada yer alan sınıflandırma, alanında yayımlanmış güncel kaynaklardan yola çıkılarak hazırlanmıştır.

i. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Olan Havaalanları

Bu tür havaalanlarının yönetim ve işletimi tamamıyla kamu tarafından yürütülmektedir. Genel itibariye bu havaalanları temel fonksiyonlarına odaklanılmış olup, ticari faaliyetlere nispeten daha az rastlanmaktadır (Assaf ve Gillen, 2012:189). Bu sistemde ülkedeki havaalanlarının mülkiyeti ve işletimi tek bir kamu kurumu tarafından üstlenilmektedir (Battal, 2006:96).

Bu havaalanı yönetim şeklinde iki farklı yapı söz konusudur. Birinci yapıda havaalanının yönetim ve işletim hakkı kamu adına bir kamu kuruluşu tarafından yürütülmektedir. Bu yapı Türkiye, Şili, İspanya, Finlandiya, Singapur ve İsveç gibi ülkelerde görülmektedir. İkinci yapıda ise; havaalanlarının mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olmakla birlikte merkezi hükümet yerine kamu adına yerel yönetimlerce yerine getirilmektedir. Bu yapının yaygın olarak görüldüğü ülkeler ABD, Almanya, İngiltere şeklindedir.

ii. Mülkiyeti Kamuya, İşletimi Özel Teşebbüse Ait Havaalanları

Kendi içerisinde değişik yapılara ayrılan bu sistemde temel yapılar, mülkiyetin tamamen kamuda olduğu, işletimin ise havayolu işletmelerinde ya da özel teşebbüs bünyesinde yürütüldüğü, genellikle uzun vadeli kiralama yoluyla gerçekleşen havaalanı işletme yapılarıdır. Gillen'e göre, ABD'de etkin bir şekilde uygulanan bu yöntemde, havaalanlarının önemli bir kısmının mülkiyeti kamu adına yerel yönetimlerde iken işletimi özel teşebbüs tarafından sağlanmaktadır. ABD'de ki uygulamada havaalanları için bir yatırım gerekliliği ortaya çıktığı zaman bu federal yönetimin hibeleri ve vergiden düşürülebilen faiz tahvilleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (2011:4).

Bu yapının Türkiye'deki örneği, yap-işlet-devret modeliyle bazı havaalanlarının (Atatürk, Sabiha Gökçen, Esenboğa, Antalya gibi) uzun vadeli kiralama yoluyla özel sektör tarafından işletilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

iii. Bağımsız Nitelikte ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarca İşletilen Havaalanları

Kanada'da görülen bu yöntemde, havaalanları yerel otoriteler tarafından kar amacı gütmeyen ve sermayesi paylara bölünmeyen bir yapı oluşturularak uzun dönemli kiralama yoluyla yönetilmekte ve işletilmektedir. Havaalanının mülkiyeti ise kira sözleşmesinin sona ermesiyle federal hükümete devredilmektedir (Oum vd., 2006:110).

Gillen'e göre (2008, 2011) bu yönetim formunda Kanada Havaalanı Otoritesi 60 yıla kadar (bu süre uzatılabilmektedir) havaalanlarını kiralamakta ve bu

² (bkz. Tretheway, 2001, Doganis, 2005; Battal, 2006)

havaalanlarına yatırımlar yapmaktadır. Havaalanına yapılan yatırımların finansmanı ise kar amacı güdülmeksizin yolcu ve havayolu işletmelerinden elde edilen gelirlerle sağlanmaktadır. Kiralama süresinin sona ermesiyle birlikte havaalanının tüm hak ve varlıkları federal hükümete devredilmektedir.

iv. Halka Arz Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havaalanları

Doganis'e göre (2005) bu yöntem, havaalanının yönetim ve mülkiyetini elinde bulunduran bazı hükümet ve belediyelerin havaalanı yönetiminin özerk bir yapıya kavuşmasıyla daha iyi işletileceği ve yönetileceği anlayışıyla ortaya çıkmıştır.

Havaalanının tümüyle özel teşebbüse devredilmesi genel olarak halka arz yoluyla hisselerin çok sayıda hissedar arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmektedir (Tretheway, 2001:9). İngiltere, BAA'nın (The British Airport Authority) halka arz yoluyla aralarında Londra ve İskoçya'nın önemli havaalanlarının da bulunduğu (Heathrow, Gatwick, Stansted, Glasgow, Edinburg, Aberdeen ve Prestwick), altı havaalanını özelleştirerek bunun ilk örneğinin görüldüğü ülke konumundadır.

v. Uzun Süreli Kiralama Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havaalanları

Bu yöntemde havaalanı, yönetim ve/veya altyapı şirketlerinin oluşturduğu bir konsorsiyuma, havaalanının teklif usulüne göre ticari satış yoluyla uzun dönemli kiralanmasıdır. Kiralama süresi 50 yıl artı 49 yıl otomatik olarak uzatılması şeklinde görülmektedir. Kiralama süresinin sona ermesiyle havaalanının mülkiyeti yeniden federal hükümetin kontrolüne geçmektedir (Gillen, 2011:5).

Avustralya'da sıkça görülen bu yöntemde kiralama süresinin bu kadar uzun tutulmasının nedeni; büyük fon gerektiren yatırımların kısa vadede karşılanmasının olanaksız olması ve yapılan yatırımların karşılığının kısa vadede elde edilmesi amacıyla aşırı fiyat artışlarının önüne geçilerek kamu hizmeti olarak görülen havacılık faaliyetlerine talebin düşmesinin önüne geçilmesi olarak değerlendirilebilir.

vi. Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği ve Kontrolün Kamuda Olduğu Havaalanları

Bu uygulamaya göre; havaalanlarının mülkiyet ve işletim hakkını elinde bulunduran kuruluşun hisseleri kamu ve özel teşebbüs arasında paylaşılmaktadır. Kar amacının güdüldüğü ve özel teşebbüsün ortaklığının nispeten daha az olduğu bu yapıda hissedarlar, yönetimin yapısal değişikliklerde bulunarak karı arttırıcı düzenlemeler yapmaya aynı zamanda ticari faaliyetleri geliştirecek değişiklikler yapmaya yönlendirebilmektedir. Bu yapıda kamu çoğunluğa sahip hissedar konumunda bulunmasına rağmen kararların sadece kamu tarafından alınmaması gelişime yönelik önemli karar ve stratejilerin alınmasına olanak sağlamaktadır (Gillen, 2011:5, Battal, 2006:97).

vii. Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği Kontrolün Özel Teşebbüste Olduğu Havaalanları

Kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği ve kontrolün kamuda olduğu havaalanlarına benzer yapıdadır ancak bu yapıda özel teşebbüsün sermaye payının kamuya göre daha fazla olduğu görülmektedir. Havaalanının yönetim ve işletimi özel teşebbüsün kontrolünde yürütülmektedir.

Gillen'e göre (2011) bu yönetim şeklinde havalimanları ticari faaliyetleri geliştirici girişimleri daha kolay yerine getirirler. Diğer bir ifade ile karlılığının artırılması için ihtiyaç duyulan girişimlere daha kolay adapte olurlar. Oum ve arkadaşları 2006 yılındaki çalışması da bunu destekler niteliktedir. Yapılan ampirik çalışmada Oum ve arkadaşları özel teşebbüsün sahiplik payının daha fazla olduğu havaalanlarının kamu sahiplik payının daha fazla olduğu havaalanlarına göre daha etkin ve verimli bir şekilde işletildiğini iddia etmektedir. Dünyadaki büyük havaalanlarının maliyet verimliliğini konu alan diğer bir çalışma ise; aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır (Oum vd., 2008:422).

- Havaalanlarının özelleştirmesi gerektiğine inanan ülkeler hisselerin çoğunluğunu özel teşebbüse devretmelidir.
- Havaalanların tamamı kamu ya da kamu ile ilintili firmalar tarafından işletilmemelidir.
- Birden fazla havaalanına sahip şehirlerde bir ya da birden fazla havaalanının özelleştirilmesi tüm havaalanlarını daha verimli hale getirmektedir.

3. Havaalanı Grupları

Çalışmanın bu kısmında büyük havaalanı grupları tanıtılacak ve bu grupların yapıları hakkında bilgiler verilecektir³. Aşağıda incelenecek havaalanı grupları Airline Business dergisinin Aralık 2012 sayısında yayınlanan "Top 100 Airport Groups by Revenue: 2011" da yer alan sıralama esas alınarak hazırlanmıştır. Çalışmaya konu olan havaalanı grupları Avrupada merkezli olup (Türkiye dâhil) birden fazla havaalanı işleten kamu ve özel nitelikteki şirketlerden oluşmaktadır.

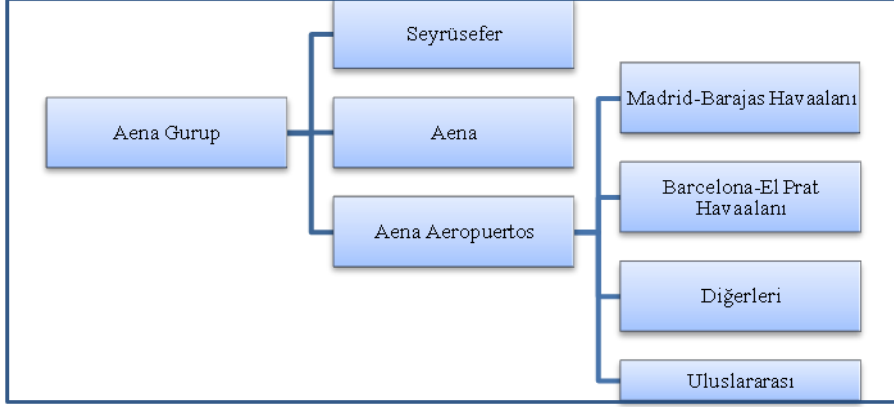
3.1. Aena Group (İspanya) Grubu

İspanyol kamu teşebbüsü olan Aena Group alt bünyesinde Aena ve Aena Aeropuertos işletmelerini barındırmaktadır. Esas itibarıyla hava seyrüsefer hizmeti veren bir kamu teşebbüsü olan AENA (Entidad Pública Empresarial) Haziran 2011 yılından itibaren özel sermaye yatırımlarını çekmek ve havaalanı yönetimi alanında yetkinliklerini geliştirmek amacıyla Aena Aeropuertos'u kurmuştur. Aena Aeropuertos havaalanı işletme faaliyetinde bulunurken, çatı şirketi konumundaki Aena havaalanlarının yanı sıra heliport ve kule kontrol faaliyetlerini yürütmektedirler.

Şekil 1'de Aena grubunun faaliyet alanları gösterilmektedir. Aena Group, Aena Aeropuertos adlı şirketin bünyesinde havaalanı faaliyetlerini yürütmektedir.

³ Burada yer alan bilgiler havaalanı gruplarının faaliyet raporları, internet siteleri ve havaalanı gruplarının yer aldığı sektör raporlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 1: Aena Grup Faaliyet Şeması

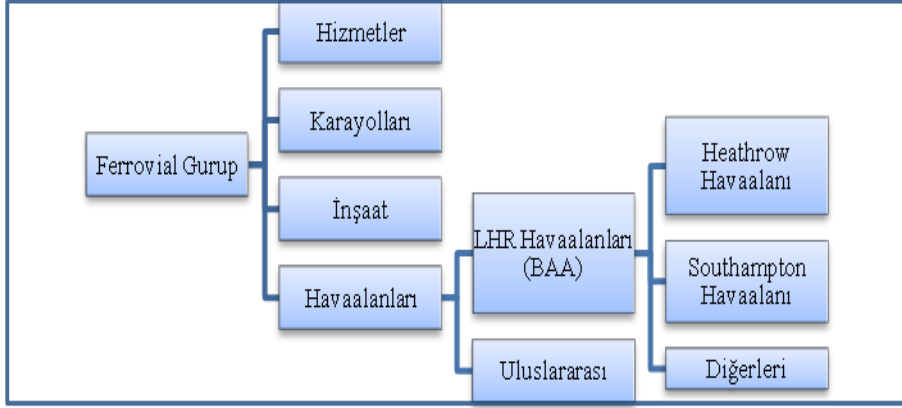


3.2. Ferrovial (İspanya) Grubu

Ferrovial grup şirketinin faaliyetlerini temel olarak dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; hizmet faaliyetleri, otoyol faaliyetleri, inşaat faaliyetleri ve havaalanı işletim faaliyetleridir. Hizmet faaliyetleri kapsamında; çevre hizmetleri (atık toplama, geri dönüşüm, yeşil alan ve sokak bakım ve temizliği) ve şehirlerin altyapı hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Otoyol faaliyetlerini Cintra isimli bir alt şirket aracılığıyla yürüten Ferrovial, İspanya, Kanada, ABD, Portekiz, İrlanda ve Yunanistan'da otoyol yapım faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ferrovial Agroman isimli işletme aracılığıyla inşaat ve endüstriyel faaliyetlerde bulunan Ferrovial, İspanya'nın yanı sıra İngiltere, Polonya ve ABD'de tünel ve yol yapım faaliyetlerini yürütmektedir.

Havaalanı işletim faaliyetleri kapsamında 1998 yılında havaalanı yönetimi sektörüne Aeropuertos del Sureste de México ile giren Ferrovial günümüzde dünyanın en önemli özel havaalanı işleticilerinden biridir. Ferrovial, eski adı BAA (The British Airports Authority) aracılığıyla (yeni ismiyle LHR) Londra'daki önemli altı büyük havaalanını işletmektedir. Ayrıca Ferrovial iştirak yoluyla, Brezilya'da Belo Horizonte Rio de Janeiro ve Confins Airport Galeão Havaalanlarının özelleştirilmesine katılmayı planlamaktadır.

Şekil 2: Ferrovial Grup Faaliyet Şeması

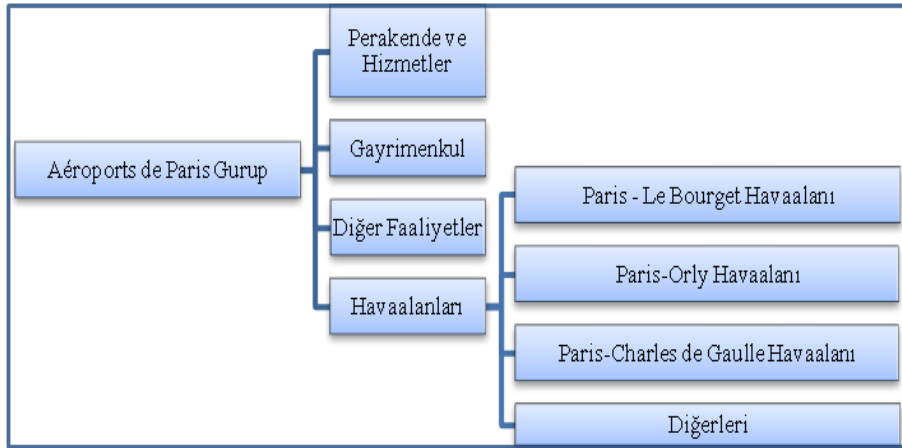


3.3. Aéroports de Paris (Fransa) Grubu

Paris'te üç büyük havaalanını (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly ve Paris-Le Bourget), on hava meydanı ve bir heliportu işleten Aéroports de Paris, Avrupanın en büyük havaalanı gruplarından. Aéroports de Paris aynı zamanda aralarında Meksika, Ürdün, Cezayir, Gine, Morityus, Kamboçya, Katar ve Suudi Arabistan'ın bulunduğu birçok ülkede toplam 25 havaalanının yönetiminde doğrudan ya da dolaylı olarak bulunmaktadır. Havaalanı işletim faaliyetleri bünyesinde havaalanı altyapı ve tasarım faaliyetleri, havaalanında gerekli telekomünikasyon, enerji ve atık hizmetleri gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır.

Aéroports de Paris grubunun faaliyet alanı şekil 3'teki gibidir. Aéroports de Paris grubunun havaalanı işletme faaliyetleri dışında faaliyetlerde de bulunduğu görülmektedir.

Şekil 3: Aéroports de Paris Grubu Faaliyet Şeması

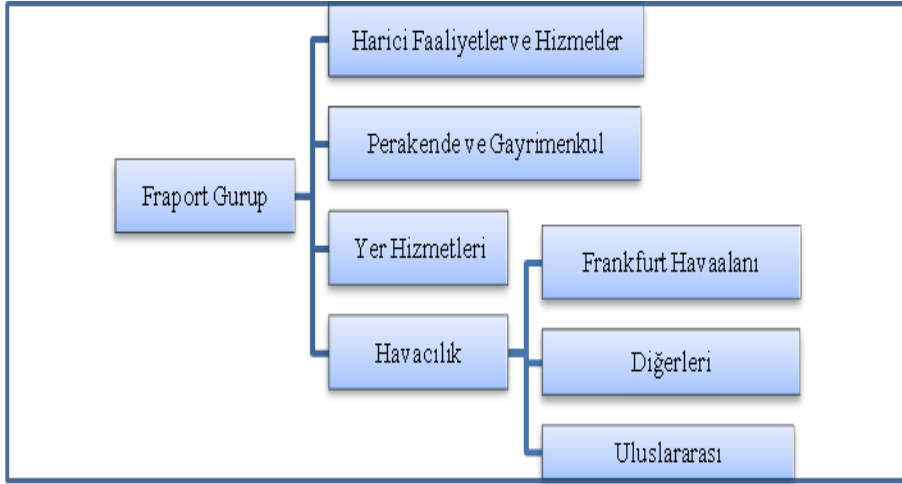


3.4. Fraport Grubu (Almanya) Grubu

Südwestdeutsche Luftverkehrs AG adıyla 1924 yılında kurulan şirket, günümüzde dört kıtada toplam 12 havaalanında varlığını sürdürmektedir. 2001 yılı itibariyle borsada işlem görmeye başlayan Fraport, havaalanı işletim faaliyetleri kapsamında bazı havaalanlarında catering (ikram hizmetleri), yer hizmetleri ve güvenlik hizmetlerinde bulunmaktadır. Fraport aynı zamanda Türkiye’de Antalya havaalanında IC Yatırım Holding ile birlikte faaliyet göstermektedir.

Fraport Grubunun faaliyet alanları şekil 4’te gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere grup havaalanı işletme faaliyetlerinin yanında yer hizmetleri, gayrimenkul gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır.

Şekil 4: Fraport Grubu Faaliyet Şeması

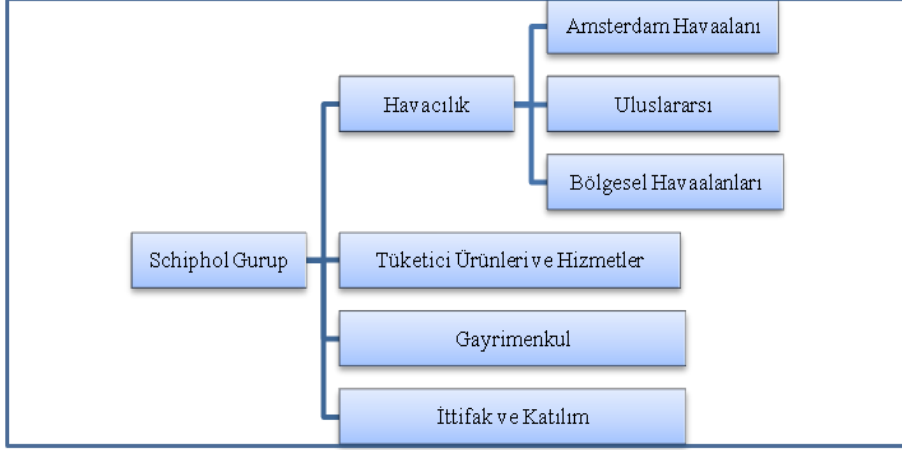


3.5. Schiphol Group (Hollanda) Grubu

En önemli havaalanı Hollanda’da Amsterdam havaalanı olan şirket dünyanın çeşitli bölgelerinde farklı havaalanlarında varlığını sürdürmektedir. Hollanda’da ki dört havaalanının (Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport and Lelystad Airport) yanı sıra ABD, Avustralya, İtalya, Aruba ve İsveç’te de doğrudan ya da dolaylı olarak varlığını sürdürmektedir. Şirket aynı zamanda 2008 yılından bu yana Aéroports de Paris’in stratejik ortağı olup hisselerinde % 8’lik bir paya sahiptir.

Schiphol Grubunun faaliyet şeması şekil 5’te gösterilmektedir. Grubun Aena dışındaki diğer havaalanı grupları gibi havaalanı işletmeciliği dışında faaliyetlerde de bulunduğu görülmektedir.

Şekil 5: Schiphol Grubu Faaliyet Şeması



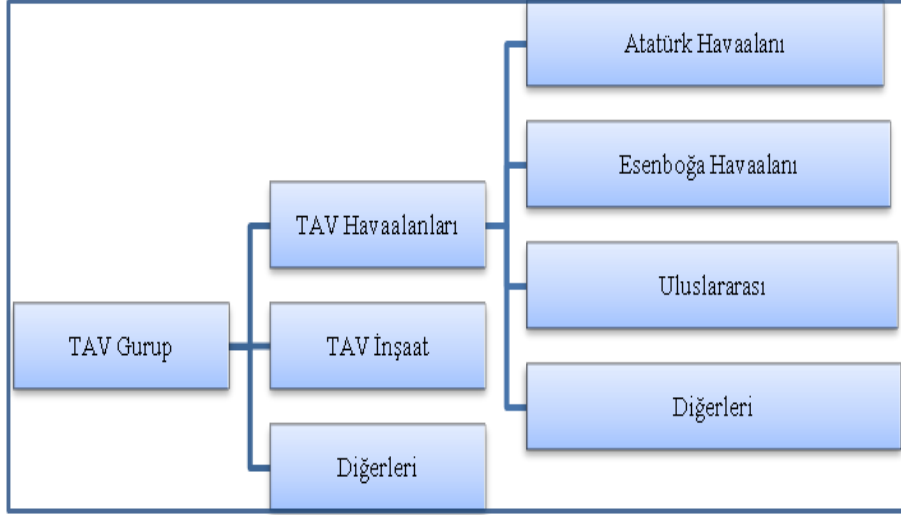
3.6. TAV Airports Holding (Türkiye) Grubu

1997 yılında kurulan şirket faaliyet alanlarını üç ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar TAV Havalimanları, TAV İnşaat ve TAV diğer hizmetleridir. TAV havaalanları kapsamında üç kıtada toplam 12 havaalanında işletim faaliyetinde bulunmaktadır. Bunun yanında Akpınar'ın 2011 yılındaki çalışmasında⁴ ayrıntılarıyla incelediği gibi, T.A.V. Güvenlik, HAVAŞ Yer Hizmetleri, ATÜ Gümrüksüz Mağazacılık, BTA Yiyecek İçecek, T.A.V. Enformasyon Teknolojileri ve TGS Yer Hizmetleri faaliyetleri de yürütmektedir (2011). Bu çalışmada sözü edilen faaliyetler TAV Havaalanları faaliyeti kapsamında değerlendirilmiştir. TAV inşaat esas itibarıyla havaalanı yapım faaliyetlerine odaklanmış olup dünyanın birçok ülkesinde bu faaliyetlerin yürütmektedir. TAV diğer faaliyetler bünyesinde ise iş jetleri kiralama hizmetleri yürütülmektedir.

TAV grubu havaalanı işletmeciliği dışında inşaat ve uçak kiralama faaliyetlerinde de bulunduğu görülmektedir. Diğer havaalanı gruplarıyla benzer şekilde bir faaliyet alanına sahip olduğu görülmektedir.

⁴ (Bkz. Akpınar, Ali Talip. "Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: Tav." Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011 / 1 :150-161

Şekil 6: TAV Grubu Faaliyet Şeması



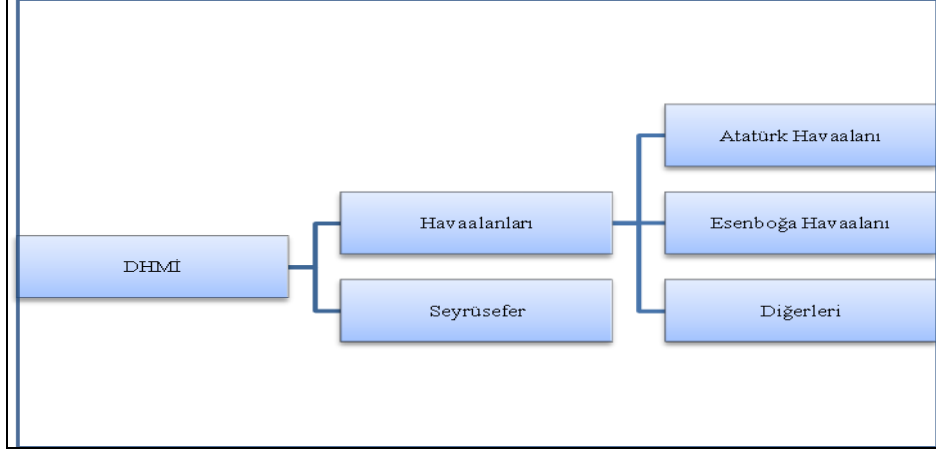
3.7. DHMİ - Devlet Hava Meydanları İşletmesi (Türkiye) Kurumu

Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla, 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 1984 yılından bu yana faaliyetlerini kamu iktisadi teşebbüsü olarak sürdürmektedir.

DHMİ Genel Müdürlüğü; Türkiye’de havalimanlarının işletilmesi, hava trafik kontrol hizmetlerinin yerine getirilmesi ve seyrüsefer sistem kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi görevlerini yerine getirmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Türkiye’de 44 Havalimanı İşletmeciliğini yürütmektedir. DHMİ, Türkiye’de ki bazı havaalanlarını sadece kendisi işletirken bazı havaalanlarının kara tarafını (terminal, otopark vs) özel şirketlere yap-işlet-devret (YİD) modeli aracılığıyla kiralamaktadır. Türkiye’de son dönemde yapılan havaalanlarının YİD modeliyle belli bir süreliğine özel teşebbüsün işletimine bırakıldığı görülmektedir.

Türkiye’de kamu kurumu statüsünde bulunan DHMİ, hava seyrüsefer hizmete havaalanı işletmeciliği alanlarında faaliyet göstermektedir.

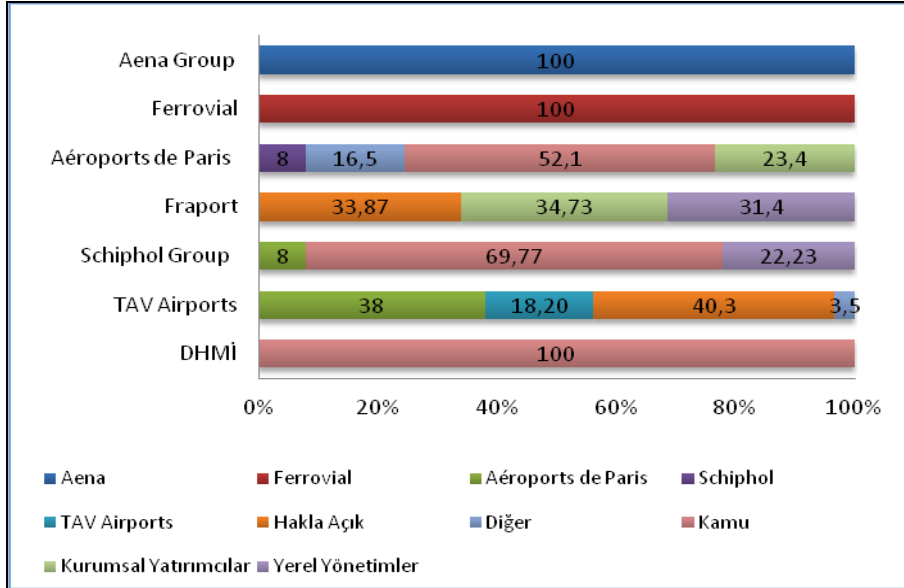
Şekil 7: DHMI Faaliyet Şeması



4. Havaalanı Gruplarının Ortaklık Pay Dağılımları ve Birbirleri İle İlişkileri

Havaalanı gruplarının ortaklık yapıları; gruplar arasında farklılık göstermesine karşın grupların birbirleri ile olan ortaklıkları da dikkat çekmektedir.

Şekil 8: Havaalanı Gruplarının Payları ve Birbirleri İle İlişkileri⁵

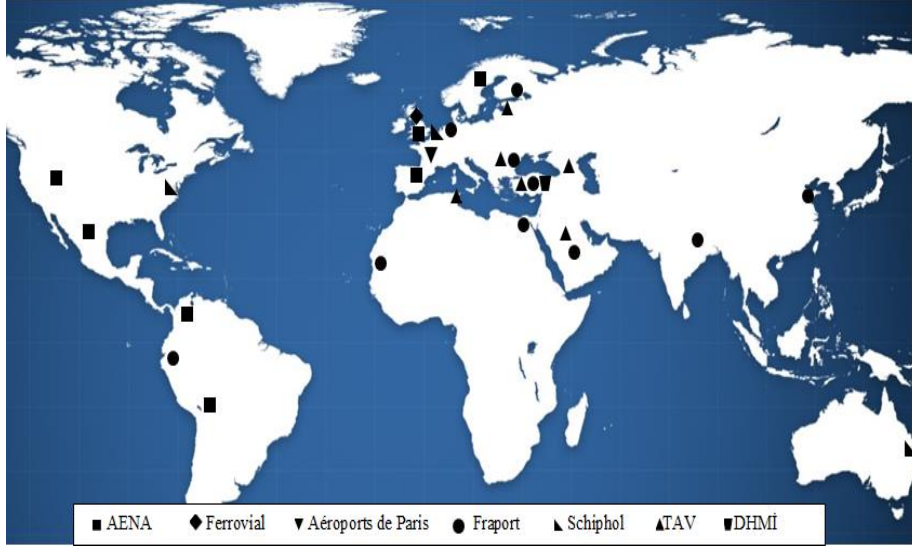


⁵ Şekildeki veriler grupların internet siteleri ve faaliyet raporlarındaki son verilerin yaklaşık değerleri esas alınarak hazırlanmıştır.

Şekil 8’de havaalanı gruplarının payları ve birbirleri ile ilişkileri gösterilmektedir. Tablo 1’de görüldüğü üzere en fazla gelire sahip havaalanı grubu Aena grubudur. Bu grup kamuya açık bir işletme konumunda bulunmaktadır. Bunun yanında sadece İspanyada değil dünyanın farklı bölgelerinde de faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu şirketin sadece havacılık alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Ferrovial grubunun havaalanı faaliyetlerini İngiltere’nin önemli havaalanlarında yürüttüğü ve bu faaliyetlerinde herhangi bir ortaklığın söz konusu olmadığı görülmektedir. Şirket, havacılık faaliyetlerinin yanında başka alanlarda da faaliyet göstermektedir. Stratejik ittifaklara önem veren bir şirket olarak Aéroports de Paris, TAV’ın hisselerinin % 38’ine Schiphol’un hisselerinin % 8’ine sahip olduğu, aynı zamanda bu şirkette kamu payının % 50’den fazla olduğu görülmektedir. Fraport ve Schiphol gruplarında yerel yönetimlerinde pay sahibi oldukları, Fraport’ta halka açık hisselerin şirketin yaklaşık olarak 1/3’lük bir oranda sahip olduğu, Schiphol grubunda ise kamu payının çok önemli bir orana sahip olduğu görülmektedir. TAV grubunun hisselerinin yaklaşık olarak % 40’lık bir kısmının halka açık hisselerden oluştuğu, aynı zamanda bu şirkette Aéroports de Paris’in %38’lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. DHMİ’nin bir kamu iktisadi teşebbüsü olduğu ve faaliyetlerinin tümünü havacılık alanında gerçekleştirdiği görülmektedir.

Şekil 9: Havaalanı Gruplarının Dünyadaki Faaliyet Alanları⁶



Şekil 9’da Avrupa merkezli havaalanı gruplarının faaliyette buldukları bölgelerin Dünyadaki konumları gösterilmektedir. Bu grupların önemli bir kısmının

⁶ Havaalanı gruplarının kısmen ya da tamamen faaliyette buldukları konumlar gösterilmektedir.

Avrupa'da yoğunlaştıkları görülmektedir. En çok gelire sahip Aena grubunun sadece İspanya'da değil dünyanın çeşitli bölgelerinde faaliyette bulunduğu dikkat çekmektedir. Ferrovial, Aéroports de Paris, Schiphol, ve DHMİ sadece belli bir bölgede faaliyet gösterirken, Fraport ve TAV gruplarının dünyanın farklı coğrafyalarında faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Havaalanı Gruplarının Sayısal Göstergeleri⁷

HAVAALANI GRUPLARI	2011 Toplam Gelir**	2010 Toplam Gelir**	Gelir Değişimi (%)	2011 Net Kar**	Çalışan Sayısı	Hava alanı Sayısı	2011 Yolcu Sayısı*	Yolcu Sayısı Değişimi (%)
Aena	4,521	3,923	15,2	-37,2	8.688	47	204	6
Ferrovial	3,956	5,157	-23,3	447,3	9.897	6	108,5	4,4
Aéroports de Paris	3,497	3,615	6,8	485,1	9.092	3	88,1	5,6
Fraport	3,314	2,897	14,4	350,6	6.088	12	180,8	9,8
Schiphol	1,787	1,558	14,7	276,1	2.145	3	53,5	10,8
TAV	1,231	1,036	18,8	74,1	5.937	12	53	10,4
DHMİ	1,154	1,027	12,4	481	8.285	43	104,4	14,1

*milyon, ** milyon dolar

Havaalanı gruplarının faaliyetleri ile ilgili farklı verilere göre oluşturulan Tablo 1'de; gelir durumu göz önüne alındığında birinci sırada İspanya merkezli faaliyet gösteren Aena grubun olduğu görülmektedir. Gelirdeki değişim dikkate alındığında pozitif değişimin en fazla olduğu grubun TAV, negatif değişimin en fazla gerçekleştiği grubun ise Ferrovial olduğu görülmektedir. Kamu kuruluşu statüsünde bulunan Aena ve DHMİ'nin en fazla havaalanına sahip olduğu, bir önceki yıla oranla yolcu sayısında en fazla artışın DHMİ tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

5. Sonuç ve DHMİ'nin Özelleştirilmesi Konusunda Öneriler

Havacılık sektörü açık bir sistem özelliği gösterdiğinden dolayı bünyesinde de küresel ölçekte faaliyette bulunan işletmeleri barındırmaktadır. Ancak bu durum ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile havacılık faaliyetleri bazı ülkelerde kamu kuruluşlarınca gerçekleştirilirken bazı ülkelerde özel teşebbüs tarafından gerçekleştirilmektedir. Yapılan çalışmalar havacılık sektöründe özel teşebbüsün önemine dikkat çekmektedir.

Havaalanlarının etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında havaalanlarını işleten şirketlerin sahiplilik yapılarının son derece önemli olduğu, kamu tarafından işletilen havaalanlarının diğer havaalanlarına göre (özel sektör tarafından işletilen ya da kamu-özel ortaklığındaki havaalanları) daha verimsiz oldukları düşünülmektedir. Türkiye'de bazı havaalanları tamamen kamu kuruluşları tarafından işletilirken

⁷ Bu tablo havaalanı gruplarının faaliyet raporları ve Airline Business dergisinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

bazılarının terminal tarafı özel sektör tarafından işletilmektedir. Nitekim Sayıştay'ın Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) 2011 yılı raporuna göre, işletilmekte olan 43 havalimanından sadece 6 havalimanının kar elde ettiği belirtilmektedir. Kar elde edilen bu havalimanlarının beş tanesi özel sektör tarafından (kara tarafı) işletilmektedir. Sayıştay'ın 2012 yılı raporuna bakıldığında 43 havalimanından sadece 7 tanesinden kar elde ettiği görülmektedir.

Havaalanı işletmeciliğinde kamu iktisadi teşebbüsü olsa dahi havaalanı işleten şirketlerin "özel şirket" gibi hareket etmesi ve sadece bağlı bulunduğu ülkede değil dünyanın farklı bölgelerinde havaalanı işletmeciliği faaliyetlerinde bulunmalarının gelirlerini önemli ölçüde arttıracığı düşünülmektedir. Bunun yanında havaalanı işleten kamu iktisadi teşekküllerine "anonim ortaklık" statüsünün kazandırılması ve hisseleri halka açık bir şirket niteliğinin kazandırılmasıyla (Aena ve Ferrovial da olduğu gibi) havaalanlarının daha etkin ve verimli bir şekilde işletileceği düşünülmektedir. Bununla bağlantılı olarak DHMI'ye anonim ortaklık statüsünün kazandırılması beraberinde önemli gelişmeleri getirebilir.

DHMI'nin işlettiği 43 havaalanıyla Aena grubundan sonra en fazla havaalanı işleten kuruluş konumunda bulunmasına karşın havaalanı işleten yedi grubu kapsayan örneklemimizde son sırada yer almaktadır. Yolcu sayısı esas alınarak değerlendirme yapıldığında 2011 yılı itibarıyla DHMI ile Ferrovial'un yolcu sayılarının birbirine yakın olduğu (DHMI:104,4 milyon; Ferrovial:108,5 milyon) ancak elde edilen gelir bakımından (DHMI:1,154 milyon; Ferrovial:3,956 milyon) önemli farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. DHMI'nin gelire göre son sırada yer almasının nedenleri arasında Türkiye'nin ekonomik durumu, kişi başına düşen milli gelir, enflasyon gibi temel makroekonomik göstergelerin yanında DHMI'nin yapısından kaynaklanan sorunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- DHMI'nin kamu iktisadi teşebbüsü olarak faaliyet göstermesinin getirdiği bürokratik zorluklar.
- Karar mekanizmasının yeteri kadar hızlı işlememesi sonucu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yaşanan aksaklıklar.
- Kaynakların daha öncelikli olarak değerlendirilen eğitim, sağlık vs alanlara tahsis edilmesi sonucu kaynak yetersizliğinin yarattığı zorluklar.
- Atıl durumda bulunan havaalanlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılamamalarının getirdiği maddi kayıplar.
- Bir kamu iktisadi teşekkülü olarak sadece Türkiye'de havaalanı işletmesi, dünyanın çeşitli bölgelerine know-how ihraç edememesinin kaybettirdikleri.

DHMI'nin bu zorlukları yaşamasının temel nedeni olarak, bir kamu iktisadi teşebbüsü olarak yapısından kaynaklanan sorunların yanında Türkiye'nin ekonomik yapısının getirdiklerinin de etkili olduğu düşünülmektedir. DHMI'nin daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi ve dünyanın sayılı havaalanı grupları arasında yer alması bunun yanında gelirlerini arttırması için önerilerse aşağıdaki gibidir.

- Sahiplik yapısında payın önemli bir kısmının kamu bünyesinde bulunduğu "özel şirket" statüsü kazandırılması gerekmektedir.
- Atıl durumdaki havaalanlarına daha fazla kaynak sağlanmalı ve özel havayolu işletmelerinin bu havaalanlarında faaliyet göstermelerine yönelik sübvansiyonlar verilmelidir.
- Sadece Türkiye'de değil dünya genelinde havaalanı işleten bir şirket statüsü kazandırılması gerekmektedir.
- Havaalanlarının ihtiyaç duyduğu kaynakları karşılamak üzere ABD'de olduğu gibi "havaalanı geliştirme fonu" oluşturulması ve bu fonun havaalanlarının geliştirilmesinde kullanılması gerekmektedir.
- DHMI'nin tek başına işlettiği ve gelir elde edemediği havaalanlarının özel teşebbüse kiralanması ve özel teşebbüsün bu yönde desteklenmesi gerekmektedir. Özelleştirmeler karlı (yolcusu ve uçuşu fazla) havaalanlarında etkilidir ancak bu konuda verilecek desteklerin havalimanlarının yolcu sayısında artış meydana getireceği düşünülmektedir.
- Diğer havaalanı gruplarıyla stratejik ittifaklar kurularak izledikleri havaalanı yönetim stratejilerinin uygulanması gerekmektedir.

Çalışma sonunda DHMI için bir model önerisi geliştirilmiştir. Model önerisine göre DHMI'nin sadece seyrüsefer hizmetleriyle ilgili bir biriminin kurulması ve bu birimin kamu bünyesinde faaliyet göstermeye devam etmesi ancak havaalanlarının kara tarafı olarak adlandırılan (terminal-otopark vs) bölümlerinin özel teşebbüse devredilmesiyle bu havaalanlarının daha etkin bir şekilde işletilebileceği düşünülmektedir. Özel teşebbüse devredilirken, a) Her havaalanı için ihale yapılması en fazla teklifi veren işletmenin belli bir süreliğine havalimanını işletmesinin sağlanması, b) Hiç teklif gelmeyen havalimanı için kamu sübvansiyon desteğinin sağlanması, bu sayede havalimanlarının cazip hale getirilmesi, c) Sübvansiyon miktarının DHMI'nin işletiminden daha maliyetli olması durumunda DHMI tarafından işletilmeye devam edilmesi ancak bu hizmetin seyrüsefer hizmetlerinden bağımsız olarak yürütülmesi önerilmektedir.

Kaynakça

Aena Group. (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. <http://www.aena.es/csee/ccurl/695/965/2011-annual-report.pdf>. (Erişim Tarihi. 5 Nisan 2013).

Aéroports de Paris Group. (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/en-GB/Group/Finance/Publications/AnnualReports/>. (Erişim Tarihi. 8 Mayıs 2013).

Agusdinata, B., & de Klein, W. (2002). The dynamics of airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 8(4), 201-211.

Akpınar, A.T. (2011). "Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: Tav." Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011 / 1 :150-161

Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005). Strategic alliances between airlines and airports—theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*, 11(2), 49-58.

Assaf, A.G., & Gillen, D. (2012). Measuring the joint impact of governance form and economic regulation on airport efficiency. *European Journal of Operational Research*, 220, 187–198.

Battal Ü. (2006). Bir Kamu Yatırımı Olarak Havaalanı Mülkiyet Yapısı ve Finansman Kaynakları. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 95-118.

Battal Ü., Yalçınkaya, A. (2013). İslami Finansman ve Havaalanı Yatırımlarının Faizsiz Finansman Araçları ile Finansmanı. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 50 (575), 45-57.

Bel, G., & Fageda, X. (2006). Airport management and airline competition in OECD countries. *Competition Policy in Network Industries*. LIT-Verlag, 81-98.

Borenstein, S. (1992). The evolution of US airline competition. *The Journal of Economic Perspectives*, 6(2), 45-73.

Bottasso, A., & Conti, M. (2010). An assessment on the cost structure of the UK airport industry: Ownership outcomes and long run cost economies.

Carney, M., & Mew, K. (2003). Airport governance reform: a strategic management perspective. *Journal of Air Transport Management*, 9(4), 221-232.

Carter, M. (2001). Advanced warning for railroad delays in San Antonio, Lessons learned from the Metropolitan Model Deployment Initiative—Providing enhanced information to the public. *US Department of Transportation*.

DHMI (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. <http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/annualreport/2011/annual-report-2011.pdf>. (Erişim Tarihi. 21 Mayıs 2013).

Ferrovial Group. (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. http://memoria2011.ferrovial.com/recursos/doc/2011/2220_254254201293222.pdf. (Erişim Tarihi. 12 Nisan 2013).

Forsyth, P., Niemeier, H. M., & Wolf, H. (2011). Airport alliances and mergers—Structural change in the airport industry?. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 49-56.

Fraport Group. (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. <http://www.fraport.com/content/fraport/en/misc/binaer/press-center/annual-report/jcr:content.file/fraport-annual-report-2011.pdf>. (Erişim Tarihi. 11 Mayıs 2013).

Graham, A. (2011). The objectives and outcomes of airport privatisation. *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 3-14.

Gillen, D. (2008, October). Airport governance and regulation: The evolution over three decades of aviation system reform. In Workshop on Transport Economics, 'Models of Airport Ownership and Governance', FEDEA-Abertis.

Gillen, D. (2011). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 3-13.

Goh, K., & Uncles, M. (2003). The benefits of airline global alliances: an empirical assessment of the perceptions of business travelers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 37(6), 479-497.

Hellmers, J. Alliances vs. Mergers in Passenger Air Transport. http://www.garsonline.de/Downloads/100701/Julia_Hellmers_GARS_Paper.pdf (Erişim Tarihi. 10 Nisan 2013).

Kamath, A. C., & Tornquist, J. (2004). Strategic Issues in The Airline Industry and The Role Of Singapore International Airlines. *Delhi Business Review*, Vol 5, No 1.

Kang, N. H., & Sakai, K. (2000). *International strategic alliances: their role in industrial globalisation* (No. 2000/5). OECD Publishing.

Kaya E., Gerede E., Başar M., Kuyucak F. ve Sürmeli A. (2007). "Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları", Amme İdaresi Dergisi. Cilt 1, sayı 2, s. 115-151.

Kleymann, B. (2005). The dynamics of multilateral allying: a process perspective on airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 135-147.

Meyer, J. S. (1982). Section 419 of the Airline Deregulation Act: What Has Been the Effect on Air Service to Small Communities. *J. Air L. & Com.*, 47, 151. ISO 690.

Moore, T. G. (1986). US airline deregulation: Its effects on passengers, capital, and labor. *JL & Econ.*, 29, 1.

Oum, T. H., Yu, C., & Zhang, A. (2001). Global airline alliances: international regulatory issues. *Journal of Air Transport Management*, 7(1), 57-62.

Oum, T. H., Adler, N., & Yu, C. (2006). Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 109-121.

Oum, T. H., Yan, J., & Yu, C. (2008). Ownership forms matter for airport efficiency: A stochastic frontier investigation of worldwide airports. *Journal of Urban Economics*, 64(2), 422-435.

Robson, J. E. (1998). Airline Deregulation; Twenty Years of Success and Counting. *Regulation*, 21, 17.

Schiphol Group. (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. http://www.schiphol.nl/index_shg_en.html. (Erişim Tarihi. 22 Nisan 2013).

Sayıştay, DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (DHMİ) 2012 YILI RAPORU <http://www.sayistay.gov.tr/rapor/kit/2012/60dhmi.pdf>. (Erişim Tarihi. 10 Ocak 2013)..

Sayıştay, DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (DHMİ) 2012 YILI RAPORU <http://www.sayistay.gov.tr/rapor/kit/63Dhmi2011.pdf> (Erişim Tarihi. 10 Ocak 2013).

Tav Grup. (2012). 2011 Yılı Faaliyet Raporu. http://www.tavyatirimciliskileri.com/en-EN/Lists/Annual%20Reports/Attachments/11/TAV_FRAE_2011_MTB.PDF. (Erişim Tarihi. 15 Mayıs 2013).

Tretheway, M. (2001). Airport ownership, management and price regulation. *Report to the Canadian Transportation Act Review Committee*.

Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*,41(1), 1-35.